

Universidad de Carabobo

Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales
Organizaciones con Pertinencia Social

ACTIVIDAD E1

Franklin J. Núñez V.

CONTROL DE GESTION EN EMPRESAS ARTESANALES BAJO EL CONCEPTO DE COGESTION



***Campus Universitario de Bárbula,
Naguanagua, Estado Carabobo, Venezuela***



CONTROL DE GESTION EN EMPRESAS ARTESANALES BAJO EL CONCEPTO DE COGESTION

En este trabajo de investigación se presenta información concerniente a los elementos que conforman a una empresa artesanal bajo el concepto de cogestión y que requiere, como elemento importante de su gerencia efectiva, la implantación de un control de gestión que permita realizar una medición de las actividades que se desarrollan en su actividad y obtener las diferencias al compararlas con la planificación realizada previamente y en consecuencia, elaborar un plan de acción para superar dichas deficiencias. De igual manera se presenta el establecimiento de cuatro escenarios generales derivadas de dos tendencias que conforma un espectro muy importante en la actividad comercial y gerencial de esta empresa artesanal bajo cogestión.

La investigación se realizó bajo el esquema documental, ya que, se consultaron fuentes electrónicas, textos y artículos referidos al tema.

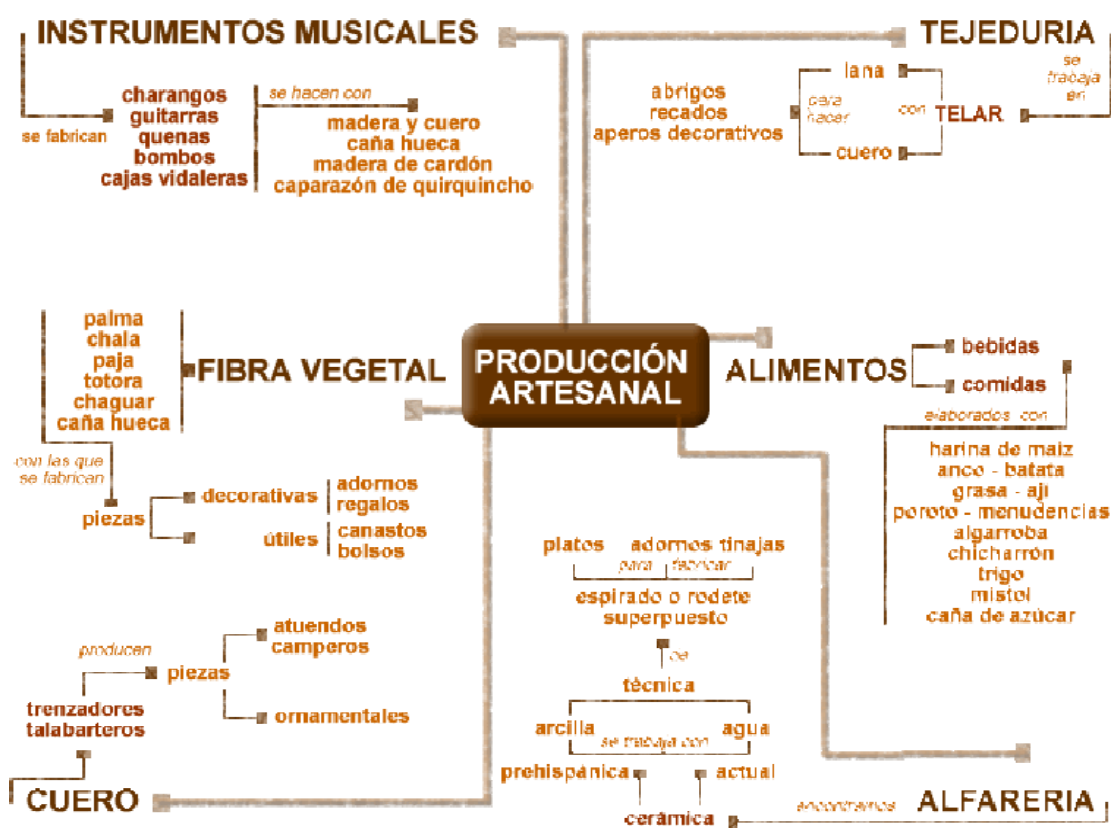
El trabajo está constituido en cuatro secciones: en primer lugar, se ratifica la importancia de las empresas artesanales; como segundo punto, se desarrolla lo concerniente a las experiencias obtenidas de diversas fuentes sobre las empresas operando bajo el concepto de cogestión y de empresas artesanales organizadas bajo el concepto de cogestión; en tercer lugar, se analizaron las tendencias y escenarios planteadas en la aplicación del control de gestión en las empresas artesanales bajo la modalidad de cogestión y que influyen directamente en la eficiencia del desarrollo de dichas empresas; por último, se presentan algunas reflexiones inherentes a la investigación realizada.

IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS ARTESANALES

En primer lugar, debemos dejar claramente definido el concepto de **Empresa Artesanal**, ya que nos estamos refiriendo a una organización en la cual “la producción se hace a través de un establecimiento mercantil en donde la prestación de servicios es manual”.

Fuente: http://www.gobiernoenlinea.ve/venezuela/perfil_arte.html

Por este motivo, ninguna pieza es exactamente igual a otra. El aprendizaje de estas actividades se transmite dentro del ámbito del hogar de generación en generación. Una panorámica de la producción artesanal generadas por este tipo de organización podemos visualizarlo en el siguiente cuadro:



Tomado de: **Los PP 2009 Teoria**. Rodolfo Domínguez. Profesorado de Tecnología – Cátedra de Procesos Productivos.

<http://www.scribd.com/doc/19941121/Los-PP-2009-Teoria>

Sitio web del espacio: <http://tecnologiapp2009.blogspot.com/>

Las empresas artesanales tienen un concepto de vital importancia, ya que, son entes capaces de generar ganancias para el inversionista, la gerencia, sus trabajadores, lo que lo convierte en una organización económicamente activa. En segundo término, las empresas artesanales son entes económicos que forman parte de un conglomerado comercial que le dan vida a una comunidad, ya que, conforma un círculo económico que permite la permanencia de sus integrantes.

Aspectos conceptuales de Cogestión.

En esta sección del estudio, es importante dejar en claro el concepto de Cogestión, a fin de dirigirnos hacia el objetivo central del presente estudio.

En este sentido, tomaremos la definición de cogestión que surgió de un consenso grupal conformado por Carolina Paz Sinde, Evelyn Martínez, Franklin Núñez, José Tadeo Morales y Lisette Sánchez, en la cual se definió de la siguiente manera:

La cogestión es un proceso complejo de participación en la gestión de la administración, en donde, tanto los gerentes como los trabajadores designados, intervienen en la toma de decisiones que afecten los intereses de la misma, donde surgirá el plan estratégico en bien de la organización pública o privada.

La cogestión debe referirse exclusivamente a los casos en que participan en la gestión de empresa, los representantes del personal junto a los representantes del capital. Fuente: <http://www.rae.es>

En los Contratos de Cogestión que ha realizado el Estado Venezolano se expresa a la COGESTION como "Sistema que permite la gestión protagónica y participativa de los Trabajadores en la intervención conjunta con la Empresa en las tareas de dirección de la misma. Participación de los Trabajadores en la dirección y administración de la Empresa en corresponsabilidad con el Estado.

Control de Gestión.

Este punto del estudio es de vital importancia, por cuanto estamos conduciéndonos hacia el objetivo que queremos lograr, lo cual es, los resultados obtenidos en las empresas de artesanías gerenciales bajo el concepto de Cogestión.

La cuestión de la medición de la actuación empresarial tiene hoy en día una importancia crucial.

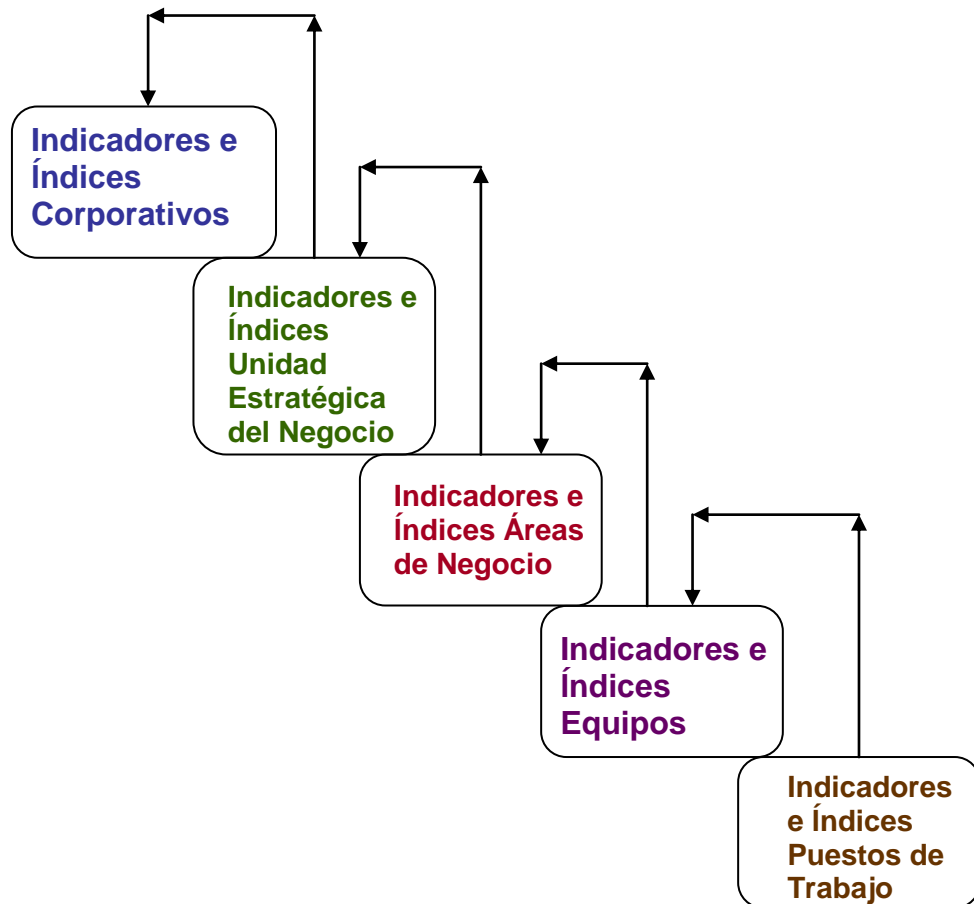
Los indicadores son medidas de la actuación de las empresas que se utilizan para evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las diferentes actividades que desarrollan.

En este sentido, debemos dejar plasmado que el Control de Gestión se lleva a cabo mediante la aplicación de Índices de Gestión, por lo que, Humberto Serna Gómez (2003), en su texto: Gerencia Estratégica, lo define como: “El resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado”. Agrega que el diseño de un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización hasta llegar a los puestos de trabajo.

De acuerdo a las definiciones de Control de Gestión existentes en muchos libros de textos y en secciones de Internet, podemos hacer una adaptación, en base al estudio que estamos realizando y afirmar que: “Control de Gestión es el resultado del análisis obtenido después de confrontar las metas planeadas para llevar a cabo una eficiente gerencia y operatividad de las empresas artesanales bajo el concepto de cogestión y compararlas con los resultados obtenidos y en

consecuencia, establecer un plan para la corrección de las deficiencias encontradas.

El Modelo en cascada



Fuente: Humberto Serna Gómez, "Gerencia Estratégica"

ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS ARTESANALES.-

Este punto nos refiere a los inicio de la artesanía en Venezuela y como se fueron desarrollando hasta conformar empresas propiamente dichas, que comercializan productos elaborados por artesanos de fina calidad, los cuales son demandados por un denso mercado.

- A partir del año 1940, la actividad artesanal en Venezuela tiene una sensible decadencia a raíz del boom petrolero.
- En 1978 se crea la Empresa Venezolana de Artesanías C.A. (EVENAR), filial de CONINDUSTRIA para la comercialización y asistencia integral del artesano.
- En 1980 la artesanía típica venezolana se incluye en el sector de la pequeña y mediana industria.
- En 1993 se sanciona la Ley de Fomento y Protección al Desarrollo Artesanal y cinco años mas tarde su Reglamento.
- En el año 1999 se crea la Dirección Nacional de Artesanía, adscrito al Consejo Nacional de la Cultura (CONAC).
- En el año 2004 se realiza el Primer Censo y Registro Nacional de Artesanos y de Artesanos Indígenas. Se prepara un Programa de Profesionalización de Artesanos, dirigidos a la formación de Artesanos Emprendedores, a la capacitación de técnicas artesanales conducente a la mejora de la calidad y al incremento de los volúmenes de producción.

Fuente: http://www.gobiernoonlinea.ve/venezuela/perfil_arte.html

- Con el apoyo del Banco de Comercio Exterior, unen esfuerzos todas las instituciones de financiamiento público en apoyo al sector artesanal, otorgándosele créditos para el artesano hasta por 50 millones de bolívares por parte del Banco de la Mujer, Banco del Pueblo, Fondo de Desarrollo Microempresarial y el Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

- A finales de ese mismo año 2004, se crea el portal “artesaniasvenezolanas.com” y el catálogo de artesanías venezolanas, a través de los cuales se podrá desarrollar el mercado virtual de artesanías.

Fuente: http://www.gobiernoonlinea.ve/venezuela/perfil_arte.html

- Bancoex crea el Programa de Promoción de Exportaciones para Sectores Estratégicos, lo cual no es mas que una guía para exportación comprendiendo: El programa de promoción de exportación de bienes culturales, programa de exportaciones para la industria del conocimiento y programa de promoción de exportaciones de servicios turísticos.

Fuente: http://www.gobiernoonlinea.ve/venezuela/perfil_arte.html

ANTECEDENTES DE LA APLICABILIDAD DEL CONCEPTO DE COGESTION EN LAS EMPRESAS.-

A objeto de formar ideas sobre la aplicabilidad del concepto de cogestión en Venezuela y otros países, consultados a través de fuentes electrónicas y textos al respecto, debemos hacer una sinopsis de algunos elementos de información importantes que conlleven a entender el universo de la cogestión:

- De acuerdo a lo expresado por *Yoselyn Bermúdez Abreu* y *César Prades Espot* en su artículo “Algunas consideraciones sobre la cogestión laboral en Alemania, España y Venezuela”, señalan lo siguiente:

“El patrono había ocupado el sitio de superioridad sobre el trabajador en lo que respecta a la toma de decisiones y a la conducción de la empresa; es a comienzo del Siglo XX cuando en algunos países del mundo tal situación comienza a cambiar, este es el caso de Alemania donde se empieza a regular jurídicamente el otorgamiento a los trabajadores de ciertas prerrogativas que le permiten

participar en las actividades de la empresa en diferentes ámbitos (en la toma de decisiones, el derecho a obtener información, entre otros).

Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33612301>

En lo que corresponde al sistema legal vigente en Venezuela la cogestión tiene su fundamento jurídico en el Artículo 70 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela al establecer que: Son medios de participación y protagonismo del pueblo.... en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas, incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Fuente: <http://www.constitucion.ve/constitucion>

En Venezuela han prevalecido grupos antagónicos, tanto internos como externos, que se oponen a la modalidad de cogestión en empresas públicas.

A nivel internacional, debemos acotar que Alemania es el único país del mundo que permite la Cogestión Sindical y se inició formalmente mediante la inclusión de su ley de Cogestión en el año 1976.

Según José Miguel Gaitán en su libro “La empresa en Guatemala”, nos revela que en ese país, donde ha prevalecido la idea de la Cogestión, la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa ha sido uno de los mecanismos que ha permitido el aporte de la inteligencia, por la consideración humana de la empresa y de todos los que participan en ella; y los resultados que se conocen han sido siempre de beneficio para la armonía, productividad, respeto a la dignidad de todo, y en términos generales, para los resultados y beneficios del bien común.

Fuente: <http://www.sophosenlinea.com/autor/jose-miguel-gaitan-alvarez/>

Algunos aspectos muy importantes e interesantes extraídos del sistema de Base de datos EBSCO y PROQUEST podemos mencionar lo siguiente:

“En EEUU los 2 tipos de cogestión son: participación de los trabajadores en la sala de juntas y participación de los trabajadores en el taller”.

“Una encuesta de líderes sindicales en Illinois sugiere que el trabajo puede ver la cogestión como un mecanismo de beneficio en lugar de una amenaza para la influencia sindical.

“La empresa y representantes de las empresas están cuestionando el sistema alemán de cogestión, llamando a una revisión del sistema. Sin embargo, es poco probable que el gobierno modifique el marco actual. La Federación de la Industria Alemana (BDI) y la Confederación de Asociaciones Patronales Alemanas (BDA) han emitido un llamado en Pro de una reducción en los derechos de cogestión de la empresa (Aufsichtsrat). Según la Ley de 1976 de cogestión (Mitbestimmungsgesetz), las sociedades anónimas con 2.000 o más empleados deben tener un consejo de vigilancia formado por un número igual de representantes de la empresa y los representantes de los empleados”.

En Venezuela existen antecedentes que deberíamos considerar seriamente para entender la cultura de empresas venezolanas que han aplicado la cogestión en nuestro país.

- La cogestión surgió “desde abajo” en las compañías eléctricas del Estado durante el paro patronal. Las empresas consideradas “estratégicas”, como PDVSA, fueron excluidas. De acuerdo a la argumentación oficial esas empresas no podían ser “dejadas” en manos de los trabajadores a causa de su gran importancia. Los partidarios de un control obrero, al contrario, argumentan que la importancia estratégica es más bien un punto a favor de una amplia cogestión.

Fuente: Otra Economía - Volumen IV - Nº 6 – 1er Semestre/2010 - ISSN 1851-4715 -www.riless.org/otraeconomia

- Con el programa fábrica adentro creado en el 2005 el gobierno intentó fomentar modelos de cogestión en el sector privado. Empresas privadas con problemas económicos, aquellas que no optimizan sus niveles de producción, recibieron acceso a créditos con intereses muy bajos, subsidios del Estado y apoyo en formación laboral si llegaban a un acuerdo con sus trabajadores sobre la implementación de un modelo de cogestión, que le diera a los trabajadores participación en la administración, la junta directiva y las ganancias de la empresa.

Fuente: Otra Economía - Volumen IV - Nº 6 – 1er Semestre/2010 - ISSN 1851-4715 -www.riless.org/otraeconomia

- Hasta finales del 2006, 1.520 empresas habían entrado al programa; de las cuales 847 ya tenían sus proyectos aprobados, habían recibido créditos y empezado a implementar los acuerdos. De estas empresas, 69 se encontraban cerradas anteriormente, mientras las demás aumentaron su capacidad de producción. En total presentaron 268 proyectos nuevos para la sustitución de importaciones. Una mirada más detallada revela que en la mayoría de los casos los trabajadores no ganaron ninguna participación real en los procesos de toma de decisiones sino solamente una participación minoritaria en la propiedad, mediante cuotas individuales de propiedad o a través de la participación minoritaria en una cooperativa de trabajadores. Eso arrastra los trabajadores a una lógica empresarial sin darles una participación real en la toma de decisiones.

Fuente: Otra Economía - Volumen IV - Nº 6 – 1er Semestre/2010 - ISSN 1851-4715 -www.riless.org/otraeconomia

- Aquí se evidencia también el dilema de la cogestión. Mientras muchos empresarios y, en gran parte también, la administración de las empresas del Estado, ven la cogestión en la lógica de un pacto social para evitar conflictos, crear puestos de trabajo y aumentar la producción, muchos trabajadores, y una parte de las instituciones, la ven como un paso a una

transformación de futuro control obrero de las empresas en el marco de un modelo socialista.

- Alcasa, la segunda fundidora de aluminio más grande de Venezuela, representa un campo de prueba para la implementación de la cogestión por parte del gobierno y un ejemplo de los problemas que se dan. Cuando el presidente de Alcasa, Carlos Lanz, en Mayo 2007, dejó Alcasa, el proceso de cogestión sufrió un serio golpe. El nuevo presidente de Alcasa no mostró mucho interés en la cogestión, que veía más bien como una pérdida de tiempo de trabajo. La productividad de Alcasa se desplomó y en 2007 las pérdidas alcanzaron los 180 millones de dólares. La mayoría de los trabajadores, sin embargo, no se movilizaron a favor de la cogestión o de los consejos. ¿Como es que un proceso relativamente avanzado pudo derrumbarse tan rápido?

Fuente: Otra Economía - Volumen IV - Nº 6 – 1er Semestre/2010 - ISSN 1851-4715 -www.riless.org/otraeconomia

- Sin embargo las experiencias con la cogestión no han sido en vanas, como explica el trabajador de Alcasa Osvaldo León:

“La cogestión tuvo grandes enseñanzas y tiene ganancias. El solo hecho de que centenares de trabajadores ocuparan el proceso de la transformación de Alcasa es sumamente importante. El hecho de que opinaban en asamblea y que discutían directamente con la dirección de empresas, que no sucedió nunca en esta fábrica también es una enseñanza importante. No funcionaron las mesas de trabajo y ese cerco burocrático hizo que la cogestión esté hasta cierto punto paralizada... pero con grandes experiencias, con grandes avances. Los trabajadores aprendieron que era posible administrar y controlar todo el proceso productivo. Una gran enseñanza!!! Cuando se decía que era imposible ¿no?”.

www.riless.org/otraeconomia/dario6.pdf

- El Frente Revolucionario de Trabajadores de Empresas en Cogestión y Ocupadas (FRETECO) es la organización de lucha de los propios trabajadores de las empresas ocupadas y bajo control obrero creado para extender la expropiación de empresas, su nacionalización y su puesta en funcionamiento bajo control obrero. La toma de empresas es

el primer paso hacia la expropiación de los capitalistas. Sólo la extensión del control obrero de la producción al conjunto del aparato productivo venezolano dentro de una planificación centralizada de la economía se puede hacer con éxito la transición al socialismo en Venezuela.

<http://www.elmilitante.net/content/view/3849/74/>



<http://www.controlobrero.org/index.php>

TENDENCIAS / ESCENARIOS EN EMPRESAS ARTESANALES BAJO EL CONCEPTO DE COGESTION EN PRO DE LA EFICIENCIA MEDIANTE LA APLICACION DE UN CONTROL DE GESTION SISTEMATIZADO.-

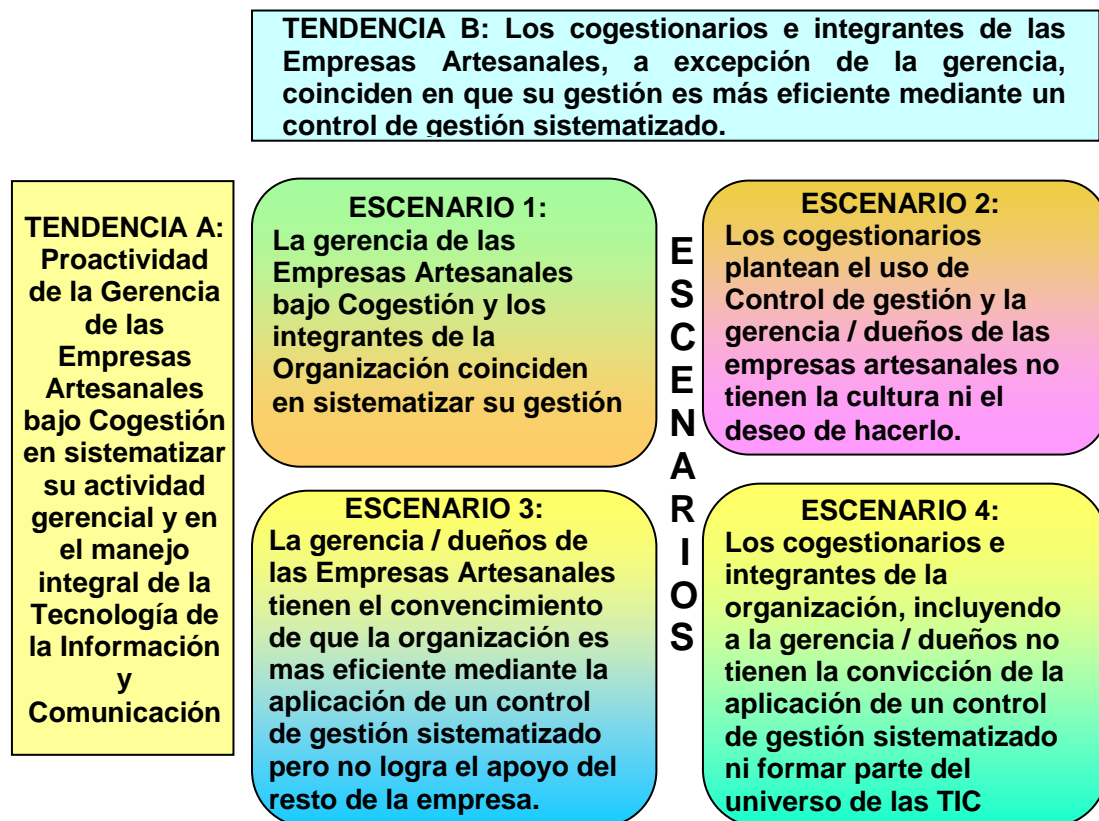
Todo lo expresado anteriormente es con la intención de visualizar los hechos fidedignos de la inclusión del concepto de cogestión en la organización de empresas venezolanas, tanto públicas como privadas. En tal sentido, podemos afirmar que este concepto no es aceptado como tal por el universo de las empresas, ya que, como se evidencia en las expresiones anteriormente señaladas, ha influido mayoritariamente la inclusión de la política del gobierno en el manejo de este concepto, lo cual ha tenido fuerzas antagónicas que contrarrestan su aplicabilidad. De igual manera, ha existido un fanatismo obrero radical que han mal interpretado el concepto de cogestión y ha existido oposición de los dueños o gerentes de empresa que han impedido e impedirán dicha aplicación.

Sin embargo, creemos que el concepto no es integralmente mal concebido, ya que, literalmente hablando, la inclusión de una representatividad laboral en los órganos de las empresas encargados de la toma de decisiones que incidan en elevar la productividad o cualquier otra decisión que afecte los niveles productivos, beneficios del trabajador, cambios operativos, etc., es importante

para tomar estas decisiones, conocer la opinión de la(s) persona(s) que está directamente relacionada con el ámbito afectado para que esa decisión tenga poder de convicción, aunado al hecho de estar avalada por la representación de los trabajadores.

En este sentido, señalaremos a continuación las tendencias y escenarios planteados en la aplicación del control de gestión de las empresas artesanales bajo la modalidad de cogestión y que deben tomarse en consideración para la eficiencia del desarrollo de dichas empresas, siempre partiendo del hecho de que el concepto de cogestión es aceptado por la organización, tal como literalmente fue concebido.

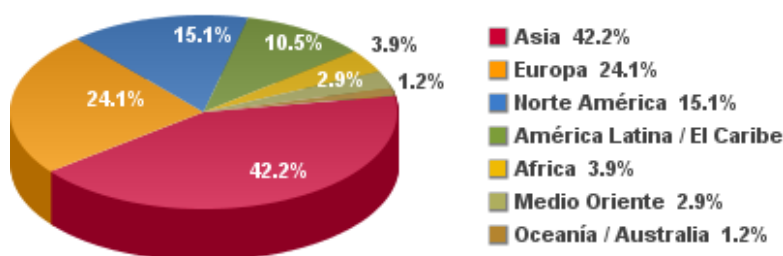
**TENDENCIAS Y ESCENARIOS EN UNA EMPRESA
ARTESANAL BAJO EL CONCEPTO DE COGESTION EN PRO
DE LA EFICIENCIA MEDIANTE UN CONTROL DE GESTION
SISTEMATIZADO**



ESCENARIO 1:

En este escenario se presenta la situación idónea de que la gerencia de la Empresas Artesanales bajo Cogestión y los trabajadores de la organización, incluyendo a los trabajadores seleccionados para formar parte de la Cogestión, están convencidos plenamente de que la empresa es cada vez más eficiente si se implanta un control de gestión que evalúe los resultados obtenidos en un período determinado y con ello, establecer un plan de acción que subsane las diferencias encontradas, al compararlas con la planificación establecida al principio del período. Es importante señalar que esta convicción por parte de la gerencia y los integrantes de la organización incluye la comercialización de productos elaborados y difusión de la empresa a través de Internet, dándole importancia y validez a la siguiente estadística:

Usuarios de Internet por Regiones Geográficas en 2009



Fuente: Exito Exportador - www.exitoexportador.com/stats.htm
1,668,870,408 usuarios de Internet en Junio 30, 2009
Copyright © 2009, Miniwatts Marketing Group

ESCENARIO 2:

En esta situación planteada la empresa no tiene perspectiva de surgimiento ni desarrollo en un mundo globalizado, ya que la gerencia impide esta inclusión, aunque existe el convencimiento, por parte de los integrantes de la organización, incluyendo a los cogestionarios, de que en la empresa debe sistematizar el control de gestión para que las actividades planificadas sean cada vez mas eficientes, y de igual manera, la obligatoriedad que tiene la empresa de insertarse integralmente en el manejo de la TIC.

ESCENARIO 3:

En este caso, no hay perspectiva de que se implante en las Empresas Artesanales bajo Cogestión un sistema de Control de Gestión, ni que la

empresa forme parte del mundo globalizado en el manejo de la TIC, ya que, aunque la gerencia / propietarios de la organización estén convencidos de este concepto, no encuentran apoyo por parte de los demás integrantes de la organización para implantarlo. Una forma de realizarlo sería obligarlo a la fuerza a realizarlo, bajo amenaza de despido por desacato y creemos, no es la mejor manera de implantarlo, ya que, crearía un clima de conflicto con el personal; lo que debería utilizarse es una difusión clara de las bondades que conlleva su implantación.

ESCENARIO 4:

Aquí estamos en presencia de la situación menos deseada, ya que, con este planteamiento no existe posibilidad alguna de que la empresa forme parte del mundo globalizado de inclusión en Internet, ni en la implantación de un sistema de control de gestión que evalúe las actividades desarrolladas durante un período determinado para analizar sus causas y llevar a cabo un plan de acción para corregirlos y así, la organización realice actividades cada vez mas eficientes y con ello, mayor productividad y rendimiento del capital. De igual manera, estaríamos en presencia de una empresa que no estaría actualizada con las ventajas que se derivan del manejo de la Tecnología de Información y Comunicación.

REFLEXIONES / CONCLUSIONES


Una empresa artesanal es de vital importancia para la comunidad donde opera, ya que, su funcionamiento se realiza a través de la unificación de esfuerzos y talentos de los integrantes de la organización, que a su vez son integrantes de esa comunidad, lo cual genera ingresos a cada uno de ellos, lo cual le da vida y permanencia a esa comunidad donde está establecida esa empresa artesanal. El concepto de cogestión contiene un fundamento lógico de existencia, ya que, uno o varios trabajadores forman parte de la junta directiva o del centro ejecutivo donde se toman las decisiones fundamentales de la organización y el cogestionario, como conocedor del área que involucra la decisión, debe tener una opinión de alto valor que hace que la decisión tenga mayor validez y precisión.

La implantación de un sistema de control de gestión en una Empresa Artesanal bajo Cogestión es de vital importancia para la eficiencia de la gestión gerencial y de los integrantes de la empresa en general, por lo que, debe existir un equipo multidisciplinario que realice la evaluación de las actividades desarrolladas en un período determinado, detectar las deficiencias e implantar un plan de acción para subsanarlas en un futuro inmediato. Es importante que todos los integrantes de la organización estén plenamente convencidos de las ventajas de que exista en la empresa un sistema de control de gestión, así como, que la organización forme parte de del mundo globalizado a través de Internet y de las bondades, cada vez mayor, del manejo de la Tecnología de Información y Comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Bermúdez Abreu, Yocelyn y Prades Espot, César**, Algunas consideraciones sobre la cogestión laboral en Alemania, España y Venezuela, extraído de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33612301> el 05 de junio de 2010.
- **Fatehi-Sedeh, K., Safizadeh, Hossein**. Employee Relations Law Journal. New York: Autumn 1986. Tomo 12, N° 2.
- **Ferguson, Tracy H., Gaal, John**. Employee Relations Law Journal. New York: Autumn 1984. Tomo 10, N° 2.
- **Gable, Anne**. Benefits International. London: Mar 1982. Tomo 11, N° 9; pg. 16.
- **Gaitán Álvarez, José Miguel, 2005**, La empresa en Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IDIES–, extraído de <http://www.google.co.ve/> el 12 de junio de 2010.
- **Langan, Juergen**. International Management. London: Nov 1982. Tomo 37, N° 11;
- **Mumford, Enid**. Manchester Business School Review. Manchester: Summer 1981. Tomo 5, N° 3; pg. 7.
- **Rodríguez Alberto**, UCAB 2005, Como hacer Responsabilidad Empresarial para la gente.
- **Serna Gómez, Humberto, 2003**, Gerencia Estratégica, Editores 3R.
- **Teixeira de Freitas, Alexander, 2006**, Límites del poder empresarial: Participación de los trabajadores en la empresa, extraído de <http://www.google.co.ve/> el 05 de junio de 2010.
- **Verespej, Michael**. Industry Week. Cleveland: May 16, 1994. Tomo 243, N° 10; pg. 30
- http://www.gobiernoenlinea.ve/venezuela/perfil_arte.html. Extraído el 15 de julio de 2010.
- www.rincondelvago.com/autogestion-y-cogestion. Extraído el 19 de julio de 2010.

- www.degerencia.com/articulos.php?artid=754. Extraído el 21 de julio de 2010.
- www.economia48.com/spa/d/cogestion/cogestion. Extraído el 21 de julio de 2010.
- www.rae.es. Diccionario de la Real Academia Española. Extraído el 08 de Junio de 2010
- <http://www.constitucion.ve/constitucion>. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Artículo 70.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/>
- <http://jacoboarreaga.blogspot.com/2009/03/definicion-de-artesia.html>
- <http://www.scribd.com/doc/19941121/Los-PP-2009-Teoria>
- <http://www.sophosenlinea.com/autor/jose-miguel-gaitan-alvarez/>
- <http://www.riless.org/otraeconomia/dario6.pdf>
- http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp4091_2813.pdf
- <http://www.elmilitante.net/content/view/3849/74/>



Franklin J. Núñez Villarroel